



## RINGKASAN EKSEKUTIF

**ASEP MUHAMAD RUSYANA.** 1998. *Formulasi Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Susu Bubuk Di PT. Indomilk Jakarta.* dibawah bimbingan Yayah K. Wagiono dan Agus Maulana.

Susu merupakan salah satu komoditi dengan kandungan gizi yang tinggi yang diperlukan oleh masyarakat untuk meningkatkan pertumbuhan tulang dan kesehatan tubuh. Susu dikonsumsi oleh masyarakat selain dalam bentuk susu murni, juga dikonsumsi dalam bentuk susu olahan, seperti susu bubuk, susu kental manis, susu formula dan susu cair yang telah diolah.

Peluang perkembangan industri pengolahan susu masih terbuka luas untuk tumbuh dan berkembang sehubungan dengan meningkatnya jumlah penduduk, peningkatan pendapatan per kapita, peningkatan kesadaran gizi masyarakat, dan sebagainya. Pertumbuhan penduduk dapat meningkatkan jumlah konsumsi susu di Indonesia, sedangkan peningkatan kesadaran gizi masyarakat dan pendapatan per kapita akan meningkatkan konsumsi susu oleh masyarakat.

Perkembangan produksi susu di Indonesia tampaknya terus meningkat, tetapi perkembangan produksi tersebut belum dapat memenuhi kebutuhan konsumsi susu nasional. Pada tahun 1995 produksi susu nasional sebesar 468,13 juta liter dengan kenaikan rata-rata produksi sebesar 6,31%. Sedangkan konsumsi nasional mencapai 1.122,77 juta liter, sehingga Indonesia harus mengimpor susu sebesar 654,64 juta liter.

Pada tahun 1991, pertumbuhan konsumsi susu kental manis sebesar 24,68%. Pada tahun 1992, pertumbuhannya sebesar 14,42%. Sedangkan pada tahun 1993, pertumbuhan konsumsi susu kental manis mengalami penurunan sebesar 6,81%. Pada tahun 1994, pertumbuhan konsumsi susu bubuk menurun sebesar 17,76%. Sedangkan, pertumbuhan konsumsi susu bubuk pada tahun 1991 sebesar 127,87%. Pada tahun 1992, pertumbuhannya meningkat sebesar 38,65%. Tahun 1993, pertumbuhan konsumsi susu bubuk mengalami penurunan sebesar 10,4%. Pada tahun 1994, pertumbuhan konsumsi susu bubuk meningkat kembali sebesar 12,35%.

PT. Indomilk dikenal sebagai produsen susu bermutu internasional dan pelopor susu kental manis di Indonesia dengan ragam produknya saat ini mencakup produk-produk yang dipasarkan di dalam negeri dan di luar negeri. Produk-produk yang dikembangkan oleh PT. Indomilk ialah susu kental manis, susu pasteurisasi, susu cair, susu steril, susu bubuk, dan mentega. Produk susu Indomilk tersebut terdiri dari Merek Indomilk, Enak, dan Indo Sehat dengan menggunakan kemasan kaleng, botol plastik, dan kotak dalam beberapa ukuran.

Pada tahun 1997, pertumbuhan penjualan produk-produk Indomilk menunjukkan bahwa pertumbuhan susu bubuk mengalami penurunan yang sangat tajam sebesar

Hak cipta diindungi Undang-Undang



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



22,33%, susu kental manis pertumbuhannya menurun sebesar 2,56%, sedangkan susu cair olahan mengalami peningkatan yang sangat tajam sebesar 59,03%, susu pasteurisasi meningkat sebesar 17,81% dan mentega meningkat sebesar 9,91%.

Pada awal peluncurannya tahun 1991, penjualan Susu Bubuk Instant (SBI) meningkat tajam dari total penjualan sebesar 260 ton menjadi 660 ton pada tahun 1992 atau mengalami peningkatan 153,85. Namun peningkatan ini tidak bertahan lama karena pada tahun berikutnya penjualan susu bubuk terus mengalami penurunan. Setiap kategori mengalami penurunan, kecuali kategori Susu Bubuk Cokelat (SBC) yang mengalami peningkatan, kecuali pada tahun 1997 mengalami penurunan dari 1.295 ton menjadi 1.087 ton. Pada tahun 1997 total penjualan susu bubuk Indomilk mengalami penurunan untuk setiap kategorinya.

Pangsa pasar susu bubuk saat ini masih dikuasai oleh susu bubuk Dancow yang diproduksi oleh PT Nestle Indonesia dengan pangsa pasar pada tahun 1995 sebesar 58,0%, tahun 1996 sebesar 57,6%, dan tahun 1997 sebesar 60,6%. Pangsa pasar kedua dikuasai oleh susu bubuk Bendera yang diproduksi oleh PT Friesche Vlag dengan pangsa pasar pada tahun 1995 sebesar 28,0%, tahun 1996 sebesar 29,8%, dan tahun 1997 sebesar 31,6%, sedangkan Susu Bubuk Indomilk menduduki urutan ketiga dengan pangsa pasar pada tahun 1995 sebesar 3,8%, tahun 1996 sebesar 4,6% dan pada tahun 1997 sebesar 3,4%.

Berdasarkan data hasil penjualan dan pangsa pasar susu bubuk Indomilk tersebut tampak bahwa produk susu bubuk Indomilk mengalami penurunan dalam penjualannya dan pangsa pasarnya. Pangsa pasar susu bubuk masih dikuasai oleh pesaing seperti Bendera dan Dancow. Dalam geladikarya ini penulis mencoba menganalisis strategi pemasaran susu bubuk yang diterapkan perusahaan untuk kemudian dicari pengembangan alternatif strategi pemasaran produk susu bubuk Indomilk sehingga dapat meningkatkan penjualan dan pangsa pasarnya.

Permasalahan dalam geladikarya ini yaitu bagaimana rumusan strategi pemasaran yang seharusnya diterapkan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing susu bubuk sehingga dapat meningkatkan penjualan dan pangsa pasarnya ?

Tujuan dari geladikarya yaitu melakukan analisis terhadap strategi pemasaran dan SWOT, struktur industri, pesaing, dan analisis konsumen dalam menyusun strategi pemasaran yang dapat diterapkan perusahaan, merumuskan strategi pemasaran produk susu bubuk yang dapat diterapkan di perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing, menentukan pilihan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar susu bubuk.

Geladikarya ini merupakan suatu kajian langsung terhadap studi kasus yang terjadi di perusahaan, dengan sumber data internal yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner terhadap manajer dan karyawan yang terkait, serta didukung dengan studi literatur atau dokumentasi yang diterbitkan oleh perusahaan. Sedangkan sumber data eksternal diperoleh dari studi literatur dan dokumentasi yang diterbitkan lembaga





penelitian atau instansi pemerintah yang berhubungan dengan industri pengolahan susu.

Rumusan strategi pemasaran susu bubuk Indomilk dirumuskan berdasarkan hasil analisis terhadap pemasaran susu bubuk saat ini, analisis SWOT, analisis struktur industri, analisis pesaing dan analisis konsumen. Kemudian dirumuskan pilihan strategi yang berhubungan dengan produk, harga, distribusi dan promosi untuk meningkatkan penjualan dan pangsa susu bubuk Indomilk.

Berdasarkan hasil analisis terhadap pemasaran susu bubuk menunjukkan bahwa penjualan susu bubuk Indomilk dalam periode Januari-Februari 1997-1998 mengalami penurunan sekitar 16,9%. Sedangkan pangsa pasar susu bubuk Indomilk juga mengalami penurunan dari 3,8% menjadi 3,0%.

Berdasarkan hasil pengolahan terhadap total penjualan susu bubuk tahun 1993-1997, menunjukkan bahwa susu bubuk Indomilk berada pada fase kedewasaan (*Maturity*). Kategori susu bubuk instant berada pada fase kemunduran (*Decline*), susu bubuk coklat pada fase kedewasaan (*Maturity*), sedangkan susu bubuk biasa (*regular*) berada pada fase kemunduran (*Decline*).

Harga susu bubuk yang ditetapkan perusahaan berdasarkan pendekatan *Mark-up* menghasilkan harga jual yang lebih rendah dan lebih ekonomis dibandingkan dengan produk pesaing seperti Dancow dan Bendera dengan kemasan dan ukuran yang sama.

Distribusi susu bubuk Indomilk selama ini dilakukan oleh PT. Indomarco yang memiliki 21 cabang distributor di seluruh Indonesia. Kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan Indomarco, antara lain penempatan *Area Sales and Promotion Supervisor* (ASPS) di 21 cabang distributor, membentuk Tim Penjualan (*Merchandising Team*), dan menyusun program *High Class Outlet* (HCO).

Berdasarkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan memberikan respon yang tinggi terhadap faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan yaitu *image perusahaan yang baik sebagai penghasil produk susu bermutu*, sedangkan kelemahannya *citra terhadap merek (Brand Awareness) kalah dibandingkan dengan pesaing*. Perusahaan memberikan respon bahwa *pasar pesaing sudah terbentuk* merupakan ancaman, sedangkan *meningkatnya kesadaran kesehatan dan gizi masyarakat* merupakan peluang yang berpengaruh bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis struktur industri tampak bahwa perusahaan memberikan respon yang sangat tinggi terhadap persaingan dalam industri dibandingkan dengan kekuatan atau ancaman lainnya. Selain persaingan dalam industri, kekuatan yang mempunyai pengaruh besar terhadap industri pengolahan susu adalah kekuatan tawar menawar pembeli dan kekuatan tawar menawar pemasok. Sedangkan ancaman pendatang baru dan produk pengganti belum berpengaruh.

Berdasarkan hasil analisis terhadap pesaing tampak bahwa pada periode Januari-Februari 1997-1998, pertumbuhan penjualan susu bubuk meningkat sebesar 4,9%. PT. Nestle pertumbuhannya sebesar 9,9%. PT. Friesche Vlag dengan





pertumbuhan sebesar 4,0%. Sedangkan pertumbuhan susu bubuk Indomilk mengalami penurunan yang cukup tajam sebesar 16,9%.

Pangsa pasar susu bubuk periode Januari-Februari 1997-1998 dikuasi oleh PT. Nestle Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 46,9%, urutan kedua diduduki oleh PT. Friesche Vlag Indonesia sebesar 39,0%. Sedangkan pangsa pasar PT. Indomilk sebesar 3,0%, dan perusahaan lainnya sebesar 11,1 %.

Hasil analisis terhadap persaingan harga menunjukkan bahwa posisi harga susu bubuk Indomilk di pasaran relatif lebih rendah dibandingkan dengan harga pesaingnya seperti Dancow dan Bendera dengan kemasan dan ukuran yang sama.

Distribusi produk susu bubuk Bendera ditangani oleh Frinas (Friesland Indonesia Perkasa) yaitu distributor yang memiliki kantor penjualan di 30 kota di Indonesia. Sedangkan produk Dancow melakukan sendiri distribusinya bersamaan dengan produk lainnya secara *cooperate* Nestle. Susu bubuk Indomilk dipegang oleh PT. Indomarco dengan 21 cabang distributor di seluruh Indonesia.

Promosi yang dilakukan oleh Indomilk dan pesaing meliputi *Above The Line* dan *Below The Line*. Dancow sangat gencar dalam mempromosikan produknya terutama iklan *Aku dan Kau Suka Dancow* di berbagai TV swasta, dan iklan tersebut merupakan bagian dari *Brand Equity* dari Dancow secara keseluruhan. Bendera mengiklankan produknya di TV swasta dengan iklan *Susu Saya Susu Bendera* yang menjadi slogannya. Rata-rata per tahun belanja iklan Dancow sekitar Rp 2,4 milyar. Iklan Bendera sekitar Rp 2,0 milyar, sedangkan Indomilk Rp 1,0 milyar.

Berdasarkan data hasil analisis konsumen menunjukkan bahwa konsumsi produk susu olahan yang menjadi pilihan konsumen didominasi oleh produk susu bubuk sebesar 58,98%. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembelian produk susu bubuk yaitu kesadaran kesehatan sebesar 40,0%, kebutuhan sehari-hari sebesar 12,6%. Sedangkan faktor lainnya seperti anggota keluarga sebesar 4,2%, iklan dan promosi sebesar 2,1%. Pengaruh media promosi tampak bahwa iklan di TV sangat berpengaruh terhadap pembelian produk susu bubuk sebesar 53,68%. Sedangkan iklan lainnya seperti radio, majalah, surat kabar dan lainnya sangat kecil pengaruhnya terhadap pembelian produk susu bubuk. Atribut-atribut yang sangat penting yaitu kualitas, ketersediaan, kandungan gizi, dan *expire date*. Atribut-atribut yang penting menurut konsumen yaitu merek, harga, kemasan, dan iklan.

Berdasarkan hasil analisis terhadap pemasaran, SWOT, struktur industri, pesaing dan konsumen, kemudian dirumuskan alternatif strategi pemasaran yang dapat diterapkan perusahaan dalam menghadapi persaingan pemasaran susu bubuk. antara lain strategi keunggulan biaya, strategi fokus, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan atau modifikasi pasar, strategi pengembangan atau modifikasi produk dan strategi diversifikasi.

Berdasarkan alternatif strategi tersebut, kemudian dirumuskan pilihan strategi yang berhubungan dengan bauran pemasaran (*Marketing Mix*), antara lain strategi produk dan pengembangan produk baru, strategi harga, strategi distribusi, dan strategi



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



promosi. Pilihan strategi tersebut dirumuskan untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar 5-10%, dengan asumsi pertumbuhan pasar meningkat sekitar 5% seiring pertumbuhan pasar.

Strategi terhadap produk yang saat ini dipasarkan saat ini yaitu menambah karakteristik baru terhadap produk-produk yang dipasarkan, seperti susu yang mengandung kalsium tinggi, menambah pilihan rasa, zat yang dapat meningkatkan aktivitas dan kecerdasan anak, dan sebagainya. Pengembangan produk baru seperti susu bubuk untuk balita, ibu hamil, dan susu yang berkalsium tinggi (*high calcium*) sebagai target pasar yang baru karena adanya peningkatan kesadaran para ibu dalam memelihara kesehatan bayinya selama hamil, semakin tingginya kepedulian orang tua terhadap pertumbuhan anak dan kesadaran kesehatan konsumen terhadap pertumbuhan tulang dan gizi serta semakin meningkatnya aktivitas anak.

Strategi harga tetap mempertahankan pendekatan penetapan harga *Mark-up* karena dengan pendekatan tersebut harga jual susu bubuk Indomilk di pasaran relatif lebih rendah dibandingkan dengan harga jual produk susu bubuk pesaing seperti Dancow dan Bendera. Dalam menghadapi kenaikan harga bahan baku, strategi yang perlu diperhatikan dalam menekan kenaikan harga susu, yaitu strategi keunggulan biaya dengan melakukan efisiensi produksi (*manufacturing*), meliputi efisiensi biaya produksi (*Cost Production*), peningkatan kualitas produksi (*Quality Control*), dan efisiensi pengiriman (*Delivery*).

Strategi distribusi bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar setiap wilayah distribusi sekitar 5-10% dari tahun sebelumnya. Distribusi perlu memperluas jaringan distribusi dengan cara mengaktifkan PT. Indomarco Adi Prima sebagai distributor tunggal untuk dapat menjangkau daerah-daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh pesaing, memanfaatkan distributor-distributor lokal di daerah untuk menjangkau daerah-daerah yang tidak dapat dimasuki Indomarco, memperluas wilayah distribusi di beberapa kota (ekspansi geografis) dengan menambah cabang distribusinya dari 21 cabang distributor menjadi 25-30 cabang distributor di beberapa kota untuk memperluas wilayah pasar. Pihak distributor juga terus meningkatkan kerja sama dengan pengelola supermarket, swalayan dan toko-toko besar lainnya untuk membuat *outlet-outlet* yang strategis di supermarket atau swalayan.

Strategi promosi yang dapat diterapkan yaitu menaikkan persentase biaya promosi dan iklan dari 61,7% menjadi sekitar 70,0% untuk meningkatkan biaya iklan dan promosi. Belanja iklan Indomilk di media elektronik dan media cetak dinaikan jumlahnya untuk menghadapi kegiatan iklan yang gencar dilakukan oleh pesaingnya. Iklan susu bubuk Indomilk di TV swasta digencarkan kembali untuk mendapatkan persepsi terhadap merek sehingga dapat meningkatkan *brand image* dari konsumen seperti yang dilakukan oleh Dancow dan Bendera. Oleh karena itu, belanja iklan untuk televisi dinaikan dari sekitar Rp 1,0 milyar menjadi Rp 2,0 milyar sehingga dapat mengimbangi belanja iklan yang dilakukan pesaing yang rata-rata sekitar Rp 2,0 milyar.

Hak cipta diindungi Undang-Undang



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.